

ワークライフバランス進展における生命保険事業の役割 —雇用投入量の調整メカニズムと長時間労働—

深浦厚之（長崎大学教授）

プロフィール

1981 年北海道大学経済学部卒業、1987 年筑波大学大学院社会科学研究科単位取得退学。博士（経済学・北海道大学）。1987 筑波大学准研究員（助手）、1989 年長崎大学経済学部講師、1997 年より現職。著書『銀行組織の経済分析』（有斐閣）、『債権流動化の理論構造』（日本評論社）など。

1. はじめに

近年、日本においてワークライフバランス（以下 WLB）に対する関心が官民を問わず高まりつつある。雇用問題を多面的に考える場として定着しつつある政労使協議において、内閣府や日本経団連、連合などがそれぞれの立場・観点から、WLB の普及や促進に向けた積極的な姿勢が示すようになっていく。

このような流れの背景には、長時間労働という日本の雇用環境に特徴的な現象に加え、少子高齢化に伴って予想される労働力の減少を補うためには勤労空間と余暇空間のバランスをたもつことが必要であるという認識の広がりがあることを指摘することができるだろう。一例をあげてみよう。平成 21 年、長崎県の年間総労働時間が 1927 時間（全国最長）であると報じられた。これは最短の神奈川県（1686 時間）よりも 241 時間長い。その神奈川県ですら、一日 7.5 時間労働とすれば年間 225 日程度の出勤日数になる。長崎県に至っては約 260 日である。しかし、東京都内への通勤圏に含まれる神奈川県では、勤務地までの通勤時間を考慮すれば、労働者が勤労に費やされると感じるすべての時間はこれよりも長くなるだろう¹。逆に言えばそれだけ勤労以外に費やされる時間は短くなる。

WLB はこのような状況下で、勤労・余暇の空間や時間をバランス良く配置することによって両者の相乗効果を期待し、ひいては効果的な労働力再生産、企業活動の効率化や生産性の向上、余暇活動を通じた国内購買力の増進などを実現させようという発想である。いかえればこれは日々の生活の中で、勤労という選択肢を含め、時間の使い方の他の選択肢を拡大することによって生活水準の高度化を追求するものといってもよい。こうした意味では、WLB に対する関心の高まりは、生活時間のすべてを生産活動に投じなくても一定

¹ 米国雇用省の定義によれば長時間労働（overtime）は週 40 時間以上の労働時間のうち賃金の支払われる時間を指す（U.S.Department of labor の FAQ より）。本稿では「長時間」に厳密な数値基準を想定しているわけではないが、厚生労働省の調査を念頭に置けば、全県の平均が所定外労働時間も含めれば約 1760 時間、所定内労働時間では 1640 時間程度であり、これを超える場合を長時間労働と位置づけている。

の生活水準の維持が可能であるような先進国特有の問題ともいえる²。実際、これまで WLB に関する多くの研究成果は何らかの形で余暇活動との関連や雇用形態の在り方など、先進国の社会背景に着目したものが多い³。

単純な言い方が許されるとすれば、(労働以外の活動に費やされる時間の総称という意味での)「余暇」はこれまで積極的な意味合いを持って論じられる機会は多くはなかった。少なくとも経済成長や経済発展という文脈においては、余暇に関心が向けられることはほとんどなかったといってよい。そこに目を向けようというのが WLB の端緒であるが、企業から見れば労務管理や雇用契約の複雑化するだけでなく、生産の効率性(労働生産性)の低下が招きかねないという懸念を招いているのも事実である。このため、総じて言えば日本において WLB が決して広く浸透しているとは言えない。少なくとも WLB の意識の広がりには雇用現場での実践が追いついていない⁴。

このようなギャップは、実践の遅れと意識の広がりとの遅れの二つの面から考えることができよう。このうち後者については政労使それぞれの立場からの啓もう活動が活発に行われており、たとえば内閣府がまとめた実践事例集(2014)などは多くの事業主によって参照されている⁵。他方、前者については、啓もう・広報活動では解決しきれない問題を含んでおり、啓もうが実践に結びつきにくいという実情がある。実際、雇用契約における企業と労働者のバーゲニングにおいて、通常は企業が有利であるという全般的な傾向を前提すれば、WLB に沿った雇用環境が整備できるかどうかは第一義的には雇用主の行動・意思決定に委ねられざるを得ないだろう⁶。

本稿は上記のような認識から、WLB の広がりを妨げている一つの要因が長時間労働の定着にあるのではないかと予測に基づき、長時間労働が企業のどのような意思決定過程を経て生じてくるのかを理論的に検討することを第一の目的とする。考察の結果、雇用人数

² Stevenson, Wolfers(2008)によれば日々の生活に関する満足度と一人当たり国内総生産の間にはかなり明確な正の相関関係がある。また、満足度は選択肢の広さに密接にかかわっている。彼らの観点を踏まえれば WLB は長期的な経済成長とも深く関連することが予想される。

³ 樋口・府川(2011)に収められた諸論文は多くが家族形成・子育て支援といった観点から WLB の効能を論じている。少子化を重視するという点では山口(2009)も同様である。湯元・佐藤(2012)はスウェーデンが持つ国際競争力の源泉として少子化対策、女性の雇用拡大、育児支援など WLB に直結する論点を整理している。

⁴ 2008 年に内閣府が実施した調査によれば、「ワーク・ライフ・バランスが実現された社会」に近づくためには、企業による取組として、「無駄な業務・作業をなくす」が必要と考えている割合は9割近く。全体としては、トップの責任に係る取組が必要であると考えられる割合が高い」とされており、逆に言えば雇用現場での取り組みに課題が残ることを示唆する(内閣府(2009))。また、2013年に実施された同様の調査でも「…有休取得状況は、それらを上司がどう評価すると感じるかに影響されると感じている」といった結果が報告されている(内閣府(2013))。さらに佐藤(2011)は労働時間のジニ係数という手法を用いて労働時間の変化を計測しているが、1983～2008にかけてマクロでみれば個人間の労働時間の格差に大きな変化が生じていないことを検証した。

⁵ 欧米の事例は労働政策研究・研修機構(2012)、深浦(2014)など参照のこと。

⁶ WLB が進まない理由の一つに導入によって利益が減少することに対する事業主の不安感がある。啓もう活動には情報提供を通して、疑心暗鬼によって生じるある種の囚人のジレンマ的な状況から抜け出させるという機能もある。特に積極的な取り組みを行う企業を対象にした表彰制度は日本だけでなく欧米各国でも取り入れられており効果が期待されている。

を短期的に調整することが制度的に困難であり、雇用に関わる固定費が存在する状況においては、賃金支払い総額（wage bill）を決定するに際して、労働者一人当たりの労働時間を通して労働投入量を調整するという傾向が強まり、このため一人あたりの労働時間の長期化が加速されることが明らかになった。さらにこの結果を踏まえて、こうした状況を解消するための一つの方策として労働時間をより弾力的・選択的に管理するという形でのWLBの実現に取り組むことの重要性を指摘したい。

さて、このようなWLBの進展は、国民経済上、どのような含意を持つだろうか。もちろん、直接的には長時間労働の縮減が消費に与える刺激の効果が挙げられるが、同時に、いわゆる「健康で文化的な生活」の実質的な確保に貢献する可能性が高い。というのはこの憲法上の生活権を「健康」という部分と「文化的」という部分に分けて考えれば、勤労によって得た所得により一定の生活水準（つまり文化的な生活水準）を獲得し、同時に、そうした生活様式を通して社会的・肉体的・精神的に「健康」な生活を享受できなければならない。おそらく、長時間労働はこのうち「文化的」な部分を獲得する直接的な手段だが、それが「健康」に繋がるかどうかは別問題である。WLBはこの見落とされがちな部分に光を当てるものである。

周知のように、民間会社によるか簡易保険によるかを問わず、生命保険事業は事故等による事後的なリスク補填だけでなく、事前の事故防止・リスクの分散も視野に入れなければならないというのはここ20年ほどの間に急速に高まってきた理解である。生保各社が健康増進や家事・育児に関する種々の啓発活動を展開していることはよく知られている。しかし、長時間労働という現象が固定化している中では、そのような積極的な啓発活動の実効性が乏しくなってしまう。よって、WLB意識の普及を促し、その実質化に取り組むことは、生命保険会社の社会的意義という観点から見て、十分に意味のある活動である。

生命保険会社は金融機関・機関投資家として重要な社会的機能を担っている。そうした金融市場でのプレゼンスは、金融システムの円滑な機能を担保することにより、経済活動を底辺から支えている。成熟した金融機関であるということは、ひいては成熟した国民経済をけん引する主体としての役割が強く期待される。この意味で、WLBという視点から新たな生命保険事業の社会的な意義を構築していることは、今後の生命保険事業の社会貢献の路として重要な地位を占めるものと思われる。

本稿は以下のように構成される。始めに企業の単位期間当たり労働時間と労働者数の積で与えられる雇用量（労働者数と労働時間の積）の決定に関する簡単なモデルを示す。そのモデルをもとに長時間労働が発生する経済的要因を検討した後、労働者数と労働時間のトレードオフという形での調整の可能性、その具体的な実現方法としての選択的労働時間制度について議論を行う。最後にそうした考察がWLBの普及に対して持つ含意、とりわけ、今後の生命保険事業の展開、特に、生命保険会社に期待される社会的役割について若干の提言を行って論を終える⁷。

⁷ 長時間労働に焦点をあてた最近の経済分析としてはHart(2004)があげられる。先進各国の長時間労働

2. マンアワーの決定

この節では企業による労働投入量の決定に関する簡単なモデルを用いて、マンアワー（マンアワー）が労働者数と単位期間当たりの労働時間の間でどのように配分されるのかを考える。

まず企業は利潤を最大化しているとし、次のような生産関数 Y を持つ。

$$Y = f(LN) \quad \dots(1)$$

また、その企業の賃金支払い総額 W （wage bill）を

$$W = (C_0 + wL)N \quad \dots(2)$$

のように記す。ここで、 L は労働時間、 N は労働者数、 C_0 は労働者一人を雇用することに伴う固定費用⁸、 w は単位期間当たり賃金（たとえば時給）を表している⁹。このとき、企業の利潤 π は、

$$\begin{aligned} \pi &= pY - W \\ &= pf(LN) - (C_0 + wL)N \end{aligned} \quad \dots(3)$$

となる。なお、生産関数は収穫逨減、単純化のため価格 P は 1 に標準化しよう¹⁰。また、以下の議論を通じて財市場・労働市場は需給が均衡していることを仮定しておく。

企業は労働投入量を調整するに際して（＝マンアワーを調整するに際して）、単位期間当たり労働時間 L 、もしくは労働者数 N かのいずれか（あるいは双方）を制御することができる。しかしこれら二つの調整方法が賃金支払い総額に与える効果は異なる。なぜならマンアワーを 2 倍に増加させると、労働時間で調整する場合の賃金支払い総額は $W_1 = (C_0 + 2wL)N$ 、労働者数の場合には $W_2 = (C_0 + wL)2N$ 、へと変化する。したがって労働者数による調整のほうが C_0N だけ賃金支払い総額が大きくなってしまう。これは C_0 が per capita で発生するためであるが、雇用に関わる固定費用の存在は企業の雇用量調整過程に大きな影響を与えること、その影響を吸収するためには収入の増加が必要になることの二点を念頭に置いておこう。これについては次節で詳しく議論する。

さて、この二つの調整方法に関する企業の最適化行動は、(3)を雇用量(労働者数と労働時

の実態を網羅的に取り扱っており資料集的な意味でも重要な研究業績と言える。ただし、雇用量の調整に関する議論は少なく、主たる関心は賃金との関連に向けられている。なお、長時間労働に関しては、政労使の合意では週 60 時間以上の労働者を減少させることが当面の目標として謳われており、この水準が長時間労働を決める一つの閾値だろう。ただ、週 60 時間労働は過労死やメンタルヘルス問題を発生させる水準であるとも言われており高めの数値と考えたほうがいいかもしれない。

⁸ 労働者を一人増加するときも減少させるときも同じように発生すると仮定する。固定費用の具体的な内容については後述。

⁹ 理論的には単位期間はどのように定めることもできる。日本では通常、 w は月給、 L は月数だが、職種によっては年単位ということもあろう。しかし、 L を年で測る場合、第 3 節でみるような労働時間の調整を年単位で行うということは事実上不可能である。よって以下の議論では暗黙裡に調整が可能な範囲の期間であることを仮定する。直感的には単位期間を一日と考えるのが好都合である。

¹⁰ 現実には労働者は一定期間の将来を予想した実質賃金を重視するから物価の効果を捨象することは望ましくない。ただ、本稿では労働時間と労働者数に着目するのでこのような単純化に従うこととする。

間)に関して最大化することにより導かれる。すなわち、

$$\frac{\partial \pi}{\partial L} = f'(LN)N - wN = 0$$

および、

…(4)

$$\frac{\partial \pi}{\partial N} = f'(LN)L - (C_0 + wL) = 0。$$

(4)から、

$$f' = w \quad \text{および} \quad f' = w + \frac{C_0}{L} \quad \dots(5)$$

を得る。労働者数について最適化を行うときの最適化条件は、通常の場合 ((5)の第一式) に労働者一人当たりの固定費用が付加されていることに注意したい。その分だけ雇用に費用が費やされるので、他の条件が一定である限り、マンアワーとしての雇用量は減少する。

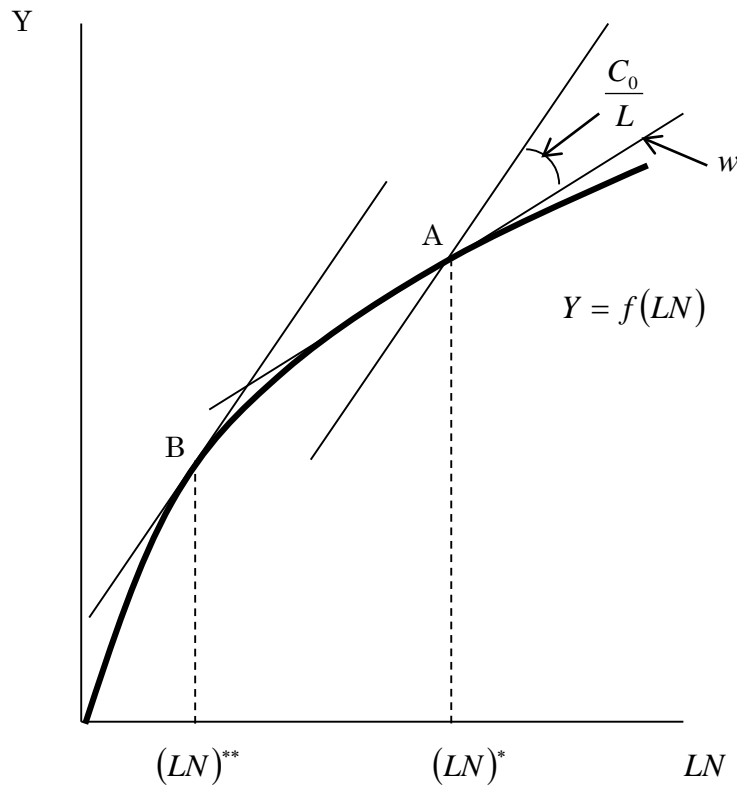


図1 マンアワーの調整

以上のことを図1によって視覚的に確認しておこう。マンアワーを横軸に生産関数を描けば、(5)第一式は点A、第二式は点Bで表される。 $(LN)^* < (LN)^{**}$ だから労働者数で調整を行うときには、ちょうどそれに伴う固定費用の分だけ投入するマンアワーが低下することになる。

ところでこのようなマンアワーの調整は企業内でどのように行われるだろうか。マンアワーは労働者数と労働時間を決定した後、事後的に認識される雇用水準であり、おそらく現実の意思決定シーンでは労働者数と労働時間を別々に決定するか、あるいはどちらかを一定として他方を決めるという過程がとられると思われる。たとえば、現在の日本には単位期間当たりの法定労働時間や、優遇税制のための年間上限労働時間といった労働者保護法制や税制がある。これらを前提とすれば、第一義的な調整弁は労働者数になるかもしれない。逆に、労働協約の内容によっては労働者数の短期的調整は難しい場合は、労働時間が先決されることもある（むしろ逆の場合もありうる）。したがって、事後的にはマンアワーの調整がなされるが、企業の意思決定過程においては労働者数と労働時間を逐次決定すると考えるほうが自然だろう。

そこで、（１）労働時間を先決し後に労働者数を決める場合、（２）労働者数を先決しその後労働時間を決める場合、に分けて考えてみよう（時間当たり賃金 w は変わらないものとする）。ある労働時間と労働者数の組み合わせを所与として、二つの意思決定パターンを行ったときの企業行動の変化を考察する。

（１）既に決められた労働時間を所与として、その上で労働者数を決める場合

図２は図１で決定される二つの最適点を L と N に関する双曲線に置き換えたものである。企業はこの双曲線上のどの点においても利潤を最大化することができる。

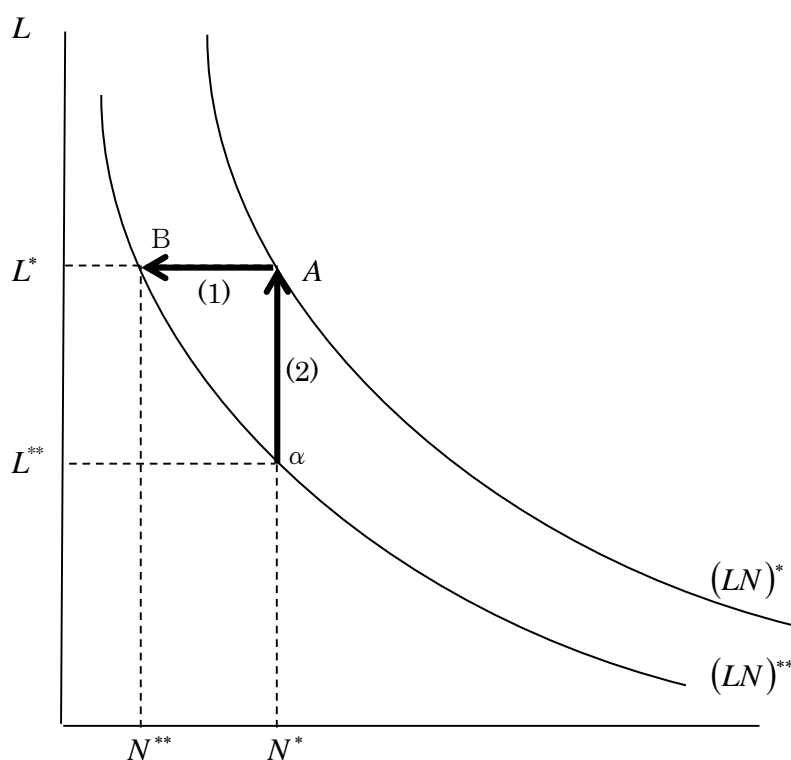


図２ 労働者数の調整

さて、当初、企業は労働時間を調整しており点 A に位置しているとしよう¹¹。ここで何

¹¹ このことは企業がマンアワーを直接決定できるという事を意味しているが、ここではその理由は問わな

らかの理由で労働時間の調整が妨げられたとする。企業は L^* を所与としたうえで労働者数を再調整しなければならない。しかしその調整は(5)第一式ではなく第二式を満たすようになされるので、企業の意味決定の可能領域は $(LN)^*$ から $(LN)^{**}$ に移動する。この結果、労働者数は N^* （点 A に対応）から N^{**} （点 B に対応）へ減少する。要するに、労働時間が所与であるときは、賃金支払い総額のうち wL^* を変えることができないので、調整はすべて労働者数を通して行われなければならない。こうした労働者数の調整は一人当たり C_0 の追加的費用を発生させ、 $(LN)^{**}$ 上ではその増加分がちょうど雇用労働者数の減少によって補填されるのである。

（２）既に決められた労働者数を所与として、その上で労働時間を決める場合

改めて図 2 を見よ。企業は労働者数を調整しており点 α に位置している。ここで何らかの理由で労働者数の調整が妨げられたとしよう。この時、企業は N^* を所与として改めて労働時間を調整しなおさなければならない。しかしその調整は(5)第二式ではなく第一式を満たすようになされる。このため企業の意味決定の可能領域は $(LN)^{**}$ から $(LN)^*$ へ移動する。よって労働時間は L^{**} （点 α ）から L^* （点 A）へ増加する。労働者数は調整されないので、一人当たりの雇用に関する固定費用（ $\frac{C_0}{L}$ ）は労働時間の長期化とともに低下する。そして、労働時間が十分長くなれば企業の最適点は(5)第一式であらわされる点へと接近していくことになる¹²。

直感的には以下のように言える。労働時間を所与として労働者数を決めるときは、雇用調整に伴う固定費用が発生するので、その増加分をカバーするために労働者数が当初より低下しなければならない。逆に労働者数を一定として労働時間を徴する際には、一人あたりの雇用に関する固定費が低下し、固定費が存在しないケース（＝労働者数を調整するケース）に近づいてゆく。そしてこれが投入雇用量を労働者数のみで測る標準的な議論に等しいことは(5)第一式を見れば明らかである。

では現実の企業は（１）（２）いずれの方法をとるのだろうか。これは企業固有の労務・人事管理戦略に依存するのでア・プリオリに決定できることではないが、制度的な要因、つまり労働者数の調整が相対的に困難な状況、そしてそれは現在の日本において顕著に指摘される状況だが、そうした場合には労働投入量の調整は労働時間を通して行われる傾向が強くなるのではと思われる。特に、2000 年以降の悲観的な景況観のもとでは、既存の労働者数を一定に維持し（場合によっては減少させ）、労働時間を調整することで収益を確保

い。労働者数と労働時間が逐次的に決定される過程を再現するための仮定である。

¹² 本稿のモデルは企業の最適化行動と長時間労働が整合的になる可能性を示しているという点で従来の議論とは異なっている。たとえば樋口（2009）は長時間労働（あるいはその裏返しとしてのサービス残業）を市場の失敗という文脈で整理し、政府の介入としての労働時間政策の合理性を論じている。

しようという心理が働いてきた可能性が高い。これが労働時間の長期化を生じやすいことは容易に想像されよう。とりわけ地域経済の体力が弱い地域においては、上記のような傾向に拍車がかかると思われる。

では、雇用に関する固定費用とは具体的にどのような内容を含むものだろうか。また、労働時間は制度的にも物理的にも無限に増加させることはできないが、それは上記の議論に修正を迫るものかどうか、さらにそうした種々の制約のもとで労働時間を低下させるという調整の余地が現実是否存在するのだろうか。次節ではこれら 3 つの問題を順次検討していく。

3. 長時間労働化の経済的背景

3-1. 雇用に関わる固定費用

雇用に伴って発生する固定費用に関しては、それが雇用量を低下させることが多くの先行研究によって明らかにされている¹³。その中でもっともシンプルな議論としてしばしば言及されるのは **Blanchard, Johnson(2010)**が教科書の中で紹介している議論である。通常、雇用量は労働需要と労働供給の相互作用を通じて決定されると説明されるが、**Blanchard(2010)**は労働市場における需要と供給を労働者が自らの労働供給量を受け取る賃金との関係で決定する過程を示す「賃金設定関数」、企業が支払うことのできる賃金と生産物価格の関係を示す「価格設定関数」、に置き換えることで、労働市場にアプローチする労働者と企業の行動様式を描写した。この枠組みにおいては、失業時に労働者が享受する便益が大きくなると労働者にとって失業の費用が低下するため（就業の機会費用が低くなる）、より高い賃金を求めるようになり、企業の行動が変わらなければ労働者の自発的な離職・求職活動を促し結果的に（自然）失業率が上昇する。あるいは強力な労働組合が存在し労働者の賃金交渉能力が高まると、企業が負担しなければならない（非金銭的な面も含めた）雇用の固定費用は高くなる。また、従業員に対する訓練も同様である。従業員が企業内訓練により技術・技能を身につければ他企業・他業種への転職が容易になるという意味で企業にとって固定的費用と考えられている¹⁴。

本稿では(3)で示されるように、賃金のうち労働時間に依存しない部分を固定費として考えている。したがって、公的な失業給付とそれに対する企業の負担分、福利厚生費、訓練

¹³ **Burgess(1988)**は労働者保護法制の存在と労働組合の存在が雇用調整速度を遅くする主たる要因であり、その効果が大きさを計量経済学的に計測した。

¹⁴ **Bureau of Labor Statistics, U.S.Department of Labor(2012)**によれば労働組合の存在する企業と存在しない企業を比べると、労務費全体では前者が約 30%、賃金のみでは約 2 倍高くなっている。ただ、**Blanchard(2013)**の議論は、経済全体を通して労働組合の交渉力が強く、それゆえ労働者にとって一時的に離職することの費用が低下するという議論である。しかし、組合の存在する企業と存在しない企業が混在している場合に、組合のある企業からの離職は労働者に不利益をもたらすかもしれない。よって、このとき経済全体での組織労働者の未組織労働者に対する比率が高いほど、組合の存在が自然失業率を高めると考えるほうがよいだろう。

費用等が含まれることは明らかだ。問題は、いわゆる固定給と呼ばれる部分をどのように扱うかがである。実務的な観点から言えば、これまで終身雇用が主流であった日本の企業では直接労務費を固定費として考える傾向が強かった。そして固定費の割合が大きくなると、生産規模を拡大して平均費用を低下させなければならないが、このことが売上高最大化仮説が論じるような規模拡大を目標とする経営戦略が主流になった一因といわれている。

本稿では L を単純に「単位期間」によって測っている。もし単位期間が一月ならば固定給部分は固定費と考えられるけれども、年単位で考えれば変動費と見ることでもできるだろう。他方、訓練費用や福利厚生費、社会保険の企業負担分は法令で決められているものも多いから、単位期間の設定にかかわらず直接的な賃金 w よりも変動幅は小さいと思われる。よって本稿では後者のように単位期間の取り方に関わらず固定費とみなすことのできる項目だけを C_0 に含めて考えることにする¹⁵。

3-2 単位期間当たり労働時間の上限

労働関連法規や税制により、実際には可能な労働時間には上限がある。日本の場合は週単位で定められているから必要な休日等を勘案すれば、一には当たり 8 時間程度（ここには休憩時間を含む場合）であることが多い。したがって、図 2 縦軸には物理的・制度的な上限 \bar{L} があり、その分だけ可能領域が狭められることになる（図 3）。

しかし、上限があったとしても「既に決められた労働時間を所与として、その上で労働者数を決める場合」には議論に影響はない。なぜなら、そうした上限規制のもとでは当初の出発点自体が上限内、つまり可能領域の中にあるからである。ちょうど \bar{L} であるときにも \bar{L} のもとで労働者数を減少させることができる。問題は第二のケース、すなわち、「既に決められた労働者数を所与として、その上で労働時間を決める場合」である。

先の議論と同様に考えると、当初点 α に位置しているときには、点 A まで労働時間を増加させることで一人当たり固定費を回収し、利潤を最大化できる。しかし、点 B から出発するときには、労働時間を \bar{L} までしか増加させられないので固定が回収できない。もしこの状況の下で固定費を回収しようとすれば労働者数で調整せざるを得ず、 \bar{N} まで雇用量は低下してしまうことになる（点 C）。

先述したように、日本においてはこうした意思決定を迫られている企業が相対的に多いのではないと思われる¹⁶。これが「人手は減るが労働時間はそのまま」という状況であ

¹⁵ しかし近年では雇用形態の多様化に伴い固定給部分を変動費化する動きが顕著になりつつある。

¹⁶ この点に関連して 黒田・山本（2014）が興味深い研究成果を報告している。彼らの分析によれば、日本の労働者は所得や賃金の変化に対する希望労働時間の弾力性がドイツやアメリカに比べて相対的に小さいことが示された。同時にそれは企業内の労務管理体制（これらは職場の評価基準と顧客に対する姿勢（＝急な注文にも即応するという職場内の雰囲気など）で代表させている）と密接に関わっている。特に興味深いのはこの結果は基本的に労働者側の意識調査に基づいているものの、そこには企業の雇用政策が間接的に反映されているということを同時に明らかにしているということである。ここから示唆されることは、業務の繁閑に対しては労働者数よりも労働時間が主たる操作変数であること、そして現実には上限労働時間に張りついたところに位置していることであろう。

り、社会厚生上の観点からみれば雇用環境としては必ずしも好ましいものではない。近年、耳目を集めているいわゆるブラック企業は点 C に位置しているのかもしれない¹⁷。

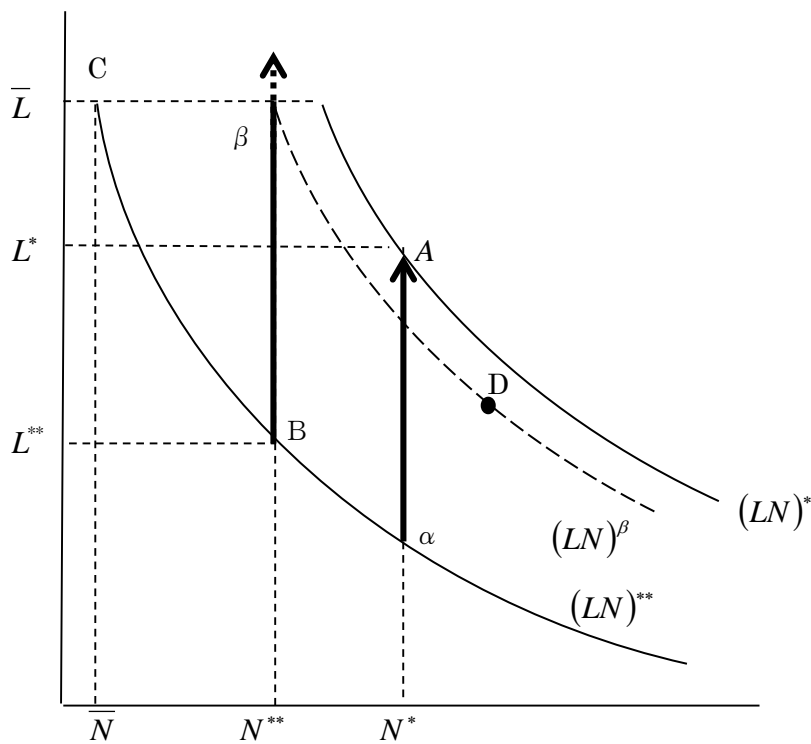


図3 労働時間上限の効果

3-3 労働時間の調整

さて、図3点βに位置する企業はそのままでは利潤を最大化することができない。よって雇用量をさらに低下させ、結果として長時間労働＋雇用縮小という好ましくない状況に陥ってしまう可能性がある。では、そうした状況は改善する余地はあるのだろうか。

ここで $(LN)^*$ 、 $(LN)^{**}$ 等が双曲線であること、そしてその線上を移動する限り企業は常に利潤を最大化できるという関係に注目しよう¹⁸。

たとえば、点Bから点βへ移動したあと、点βを通る $(LN)^β$ に沿って（利潤を最大化し

¹⁷ 連合総研が2013年に実施した「勤労者の暮らしと仕事についてのアンケート調査」では有給休暇の申請が認められないときに、勤務先の企業を「ブラック企業」と考える傾向が強いことを報告している。これは労働時間が上限に近いところに高止まりすることに対応する。

¹⁸ (3)を全微分すると $d\pi = \{pf'(\cdot)L - (C_0 + wL)\}dN + \{f'(\cdot)N - wN\}dL$ 。ここから $\frac{dL}{dN} = \frac{pf'(\cdot)L - (C_0 + wL)}{f'(\cdot)N - w}$

が導かれるが、分母・分子はそれぞれ N 、 L についての一階条件を示しているから、結局 $\frac{dL}{dN} = 0$ となる。

つまり、双曲線上で労働時間を減少させながら、労働者数を増加させることができる。

つつ) 右下方へ移行することを考えてみる(点 β から点 D へ移動)。つまり、一人あたりの労働時間を減少させつつ労働者数を増加させる(労働時間と労働者数のトレードオフ)ということである。もしこのような調整が可能ならば、企業は労働時間を短縮させるというもう一つの調整弁を得ることになる。

このトレードオフ関係は次のような簡単な例によってイメージを得ることができる。経済全体で n 人の労働者が雇用され、全員が一日 L 時間年間 d 日勤務するとき、一人当たりの年間総労働時間は $\frac{Ld}{n}$ となる。仮に 1 人しか雇用されていなければ Ld 時間であるが、こ

で一日 $\frac{L}{2}$ 時間年間 d 日勤務の労働者 $2n$ 人を雇用すると、一人当たりの年間総労働時間は

$$\frac{Ld}{2} = \left(\frac{Ld}{2} + \frac{Ld}{2} \right) \div 2 \text{ となり、一人当たりの年間総労働時間は半減する。図 3 でいえば一人}$$

しか雇用されないときは点 β 、二人の場合は点 D に対応する¹⁹。

このようなトレードオフはワークシェアリングと呼ぶこともでき、上記の議論はそのような調整の可能性が存在することを示唆している。しかし、ただ単に労働時間を労働者数に置き換えるということだけに目を向ければ、点 β から見て東南領域に移動すればよい。たとえば点 D よりもわずかに右上方に移動すれば、トレードオフしつつ点 β よりも利潤を増加できるし、逆に点 D よりも左下方に移動すればトレードオフは可能だが利潤は減ってしまう。点 D にとどまるということは生産関数等の前提が変わらないということだが、逆に言えば労働者を入れ替えたときに新たに雇用する労働者の(限界)生産性に応じて企業の生産関数の形状が変わるかもしれない。その時にはトレードオフと利潤の増加が両立するかもしれないし、逆に利潤の減少を招くかもしれない。利潤を維持しつつ $(LN)^\beta$ に沿って点 D へ移動できるかどうかはこうしたことに依存する。つまり、これまでの議論が示したことは、企業が $(LN)^\beta$ 等の双曲線上を移動できるときのみ、そしてそのときのみにおいて利潤を維持しながらマンアワーの調整が可能であるということであり、換言すればマンアワー調整のための必要条件が示されたにとどまっている²⁰。それは労働者や労働時間の入れ替え前後で、その企業の生産関数が同型であるという仮定が貫かれているからに他ならない。

注意しなければならないもう一つの点がある。(1)～(5)において検討された企業の場合、労働者一人当たりの賃金はその企業に雇用される最後の労働者の限界生産性によって決まる。しかし、そうした状況から出発して労働者を入れ替えるということは、既存の労働者

¹⁹ 本稿の議論とは直接関係はないが、後者のほうが失業率は低く、所得分配がより平等になっている。

²⁰ 長時間労働が日本以上に深刻な社会問題化している韓国で測定すると、労働時間が 100 時間減少すると雇用量が 1.8%増加するという結果が金(2014)により報告されている。本稿の議論を間接的にサポートしている結果である。むしろこの推定結果は本稿が必要条件にとどまっていることを変えるものではない。

と新規労働者という二つの労働力集団を結合して生産することを意味する。よって、最後の労働者の限界生産性が全労働者の賃金を決めるのではなく、既存（新規）の労働者の中の最後の一人の限界生産性が既存（新規）の労働者の賃金を決めるという二重の賃金体系が生じる可能性がある。次節ではまず簡単な生産関数を用いてこの点を理論的に検討し、次いでこうした状況のなかで労働者数と労働時間のトレードオフを行おうとする「選択的労働時間制度」を言及してみたい²¹。

4 労働者数と労働時間のトレードオフ

4-1 労働者数と労働時間のトレードオフ

まず、労働者数と労働時間のトレードオフが企業にとって利潤を維持あるいは増加させる手段となるには、どのような条件が必要かを考えてみよう。図4を見よ。 $Y = f(L)$ は労働力 L と生産物 Y の関係を表わす通常の生産関数であり、 L_{\max} を雇用すれば Y_{\max} が生産される。この時の賃金支払い総額は

$$W_1 = f'(L_{\max})L_{\max} \quad \dots(6)$$

利潤は、

$$\pi_1 = pY_{\max} - f'(L_{\max})L_{\max} \quad \dots(7)$$

である。

ここで企業が既に雇用している労働者の中から相対的に限界生産力の低い労働者を解雇し、新たに雇用する労働者で置き換えたとしよう（したがって全体の雇用量は一定である）。限界生産力の低い労働者から先に解雇されるとすれば、 L_F までの労働者は引き続き雇用され Y_F を生産する。 $L_{\max} - L_F$ だけの労働者が解雇される。残留した労働者は

このような労働者の入れ替えが企業にとって有利であるためには、少なくとも新たに雇用された労働者の生産物

$$Y_n = f(L_{\max} - L_F) \quad \dots(8)$$

が、一部の労働者の解雇によって失われた生産物を補わなければならない。これは新たな労働者の限界生産性が解雇された労働者と全く同じであるときに可能となる。図4でいえば、点 (L_F, Y_F) から始まるもとの生産関数の後半部分と全く同じ形状の生産関数を新規労働者が持っているなら、企業は既存労働者により Y_F 、新規労働者により $Y_{\max} - Y_F$ を生産できるので総生産 Y_{\max} を維持できる。いうまでもなく収入も一定である。

しかし、この時の総賃金支払いは、

²¹ 企業内に複数の労働者集団が併存する状況は企業内労働市場・内部労働市場の議論としてよく知られている（Atkinson(1985)、Osterman (1987)、玄田(2008)）。このうち玄田（2008）は正規労働者・非正規労働者をそれぞれ内部市場と位置付けるという興味深い議論を展開している。これは正規・非正規労働者の属性に着目した議論であるが、これに対してこれらを選択した労働時間の相違という尺度で考えれば、正規・非正規という区分を設ける必然性は薄れるという議論も可能である（深浦（2013））。本稿も（正規・非正規という文脈での議論ではないが）基本的にこの立場に立脚するものである。

$$W_2 = f'(L_F)L_F + f'(L_{\max})(L_{\max} - L_F) \quad \dots(9)$$

だから、生産量が一定なら $W_2 - W_1 = L_f(f'(L_f) - f'(L_{\max}))$ だけ企業の利潤が減少する。これは企業内の賃金体系が $f'(L_F)$ に基づく既存労働者集団と $f'(L_{\max})$ に基づく新規労働者集団に二分されるために生じる結果である。総生産高は変わらないのに、一部の労働者の賃金だけが高くなるのだからこの結果は自然だろう。つまり、このような単純な労働者の入れ替え、すなわち未熟練な労働者（限界生産性の低い労働者）の一部を同じ程度の限界生産性を持つ労働者に入れ替えるのは、企業にとって割に合わない行為ということになる²²。

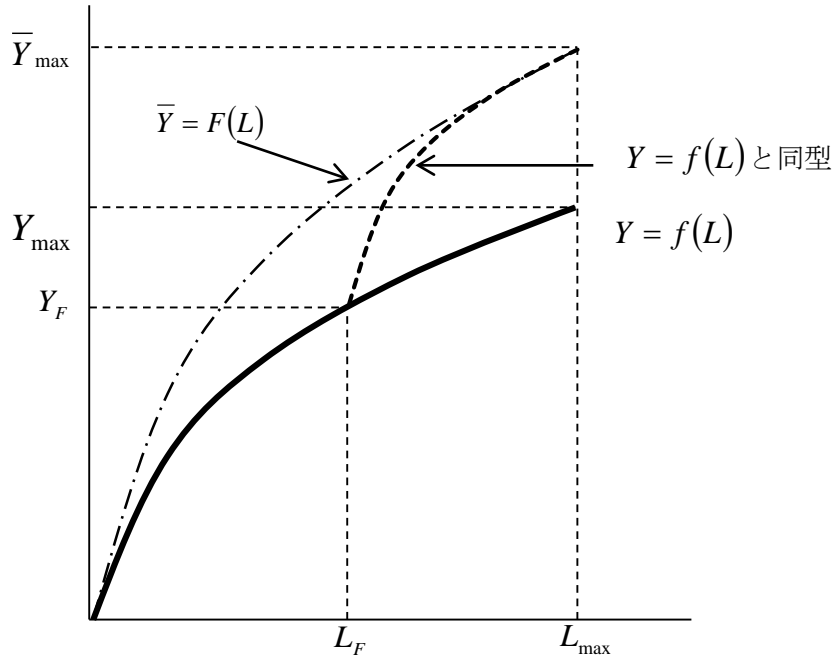


図4 雇用の分割

逆に言えば、企業は解雇した $L_{\max} - L_F$ の労働者が持っていた限界生産性よりも高い限界生産性を持つ労働者に代替できればよいということになる。たとえば、新たに雇い入れる最初の労働者が既存の最初の労働者と同じ限界生産性を持っていたとしよう。つまり $L_{\max} - L_F$ だけの労働者を新たに雇用するが、その生産関数が図4の原点から始まる生産関数の前半部分と等しい形状であるケースである。この場合には、（点線で示したように）もとの生産関数が点 (L_F, Y_F) から再現されるので（＝原点から点 (L_F, Y_F) までの生産が繰り返されている）、総生産物は Y_{\max} を超え、 $\bar{Y}_{\max} (= Y_F \times 2)$ になる。したがって総賃

²² たとえば企業が一部の定型的な業務をより賃金の低いパートタイマーに割り当て、技能を要する業務を正規労働者に割り当てるといった戦略を新たに採用したとしよう。企業はパートタイマーに置き換えることで賃金総額の削減を考えるかもしれないが、高度な業務に従事する正規労働者の賃金が以前より上がれば目論見は外れる。同じ企業内で、パートタイマーの業務との非あくが容易になるとき、企業固有の技術を持つ正規労働者にとっては自らの技能に対するより高い評価を求めるかもしれない。

金支払いは以下のように変わる。

$$W_3 = f'(L_F)L_F + f'(L_{\max} - L_F)(L_{\max} - L_F) \quad \dots(10)$$

ここで単純化のため $L_{\max} = 2L_F$ と仮定してみよう（2ではなく α においても以下の議論は変わらないことはいうまでもない）。すると賃金総支払い、利潤はそれぞれ、

$$W_3 = f'(L_F)L_F + f'(L_F)L_F = 2f'(L_F)L_F \quad \dots(11)$$

および

$$\pi_3 = 2Y_F - 2f'(L_F)L_F = 2\{Y_F - f'(L_F)L_F\} \quad \dots(12)$$

となる。他方、 $\pi_1 = Y_{\max} - f'(L_{\max})L_{\max} = Y_{\max} - 2f'(2L_F)L_F$ だから、こうした入れ替えが企業にとって有利であるためには、つまり $\pi_1 < \pi_3$ であるためには、

$$\bar{Y}_{\max} - Y_{\max} > 2\{f'(L_F) - f'(2L_F)\} \quad \dots(13)$$

でなければならない。つまり、労働者の入れ替えによる賃金の増加分（より高い限界生産性を持つ労働者に入れ替えるので総賃金支払いは増加）が収入の増加分によってカバーされなければならない。むしろ収入増が費用増と見合う場合は無差別となる。より一般的に言えば、異なる労働者が企業内で同じ生産活動に従事する際に、そこから生じる賃金格差を埋めて余りある程度の収入の増加が必要になる。

以上のことから、既存の労働者は入れ替えるとき（注 22 に示したように常勤労働者の業務の一部をパートタイマーに移すような場合を含む）、それが企業にとって有利であるかどうかは新旧二種類の労働者の生産関数の形状に依存することがわかる。

このことに直感的なストーリーにあてはめてみよう。仕事を始めるとき、最初は能率が高いが数時間経過すると疲労感が増し次第に仕事のペースが低調になるということは誰しも経験することである（＝限界生産性が低下する）。そのような状況に対応する方法として、早番・遅番という勤務シフトを考える。そして早番労働者の限界生産性が落ち込む直前に遅番労働者に入れ替えれば、限界生産性が高い労働力を継続的に投入することが可能となる。こうした入れ替えがスムーズに行なわれるということが、図 4 点線のような新たな生産関数を点 (L_F, Y_F) を起点として複製することに他ならない。

たとえばサッカーの試合では、試合後半（しばしば試合終了直前）のメンバー交代が時として勝敗を左右するような効果を持つことがある。しかしそうなるには、新たに投入されるプレイヤーは、退くプレイヤーと同等あるいはそれ以上の得点力を持っていなければならない（交代要員の生産関数は先発要員の生産関数と少なくとも同じ限界生産性を持たなければならない）。単に疲労した先発プレイヤーの状態を引き継ぐだけなら（生産関数上の点 (L_F, Y_F) 以降の部分をもそのまま継承する）、交代することに戦略的意味は見いだせない²³。

²³ このことから、長時間労働が広がる最大の要因は交代要員も含めて生産性が低いことに求めることができるのではないかという推論が成り立つ。Fukaura(2012)、Fukaura(2013)はこうした関心から県別の労

本稿では、企業の生産体系が全体として調整の前後で変わらないという仮定が置かれているが、これは試合終了間際に投入される交代要員の能力が試合開始直後の先発要員の能力と等しいことを含意している。また、調整前後で賃金体系が二重になるという仮定は、先発要員と交代要員がそれぞれ自分の能力・貢献に応じて賃金を受け取るということを含意する。つまり、交代要員の賃金が試合の結果（＝企業の総体としてのパフォーマンス）によって支払われるのではなく、自分が出場した時間帯の自分の貢献のみに基づいて報酬を受け取るのである。プロスポーツ界では、チーム成績と同等もしくはそれ以上に個人成績が重視されるのはこのことに対応する。

しかし、一般的な企業においてこのことは容易ではない。スポーツの成績のように明瞭に個人の寄与を測定することは容易ではないし、そのための追加的な労務管理費用や訓練費用が発生するかもしれないからである。また、労働者にとっても、労働者への賃金支払総額が労働時間単価×労働時間で測られるとすれば、（全体の労働時間が変わらない限り）交代制は一人あたりの賃金収入を減少させるかもしれない。労務費用の上昇・可処分所得の減少を企業と労働者が受け入れてまで、マンパワー調整を行うかどうかともまた検討を要する問題である。

4－2 生産関数のシフト

最後の問題を検討するために、図5のような状況を考えてみよう。 \bar{Y}_{\max} は $Y = f(L)$ のもとの労働力を二分して生産した時に達成される最大の生産量を表している。そして $\bar{Y} = F(L)$ は労働力を二分せずに \bar{Y}_{\max} を実現するのに必要な仮想的な生産関数である。一見してわかるように、 $\bar{Y} = F(L)$ は元の生産関数を $\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}}$ だけ（技術進歩が生じたときのように）上方に変化させた形になる。さて、ここで $\bar{Y} = F(L)$ のもとで L_{\max} を雇用することを考えてみよう。これは新たな生産関数のもとで労働者の入れ替えを行わずに生産を行う場合である。

この時の総賃金支払額は、

$$\bar{W} = F'(L_{\max})L_{\max} = \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max})L_{\max} \quad \text{となるから、利潤は}$$

$$\bar{\pi} = \bar{Y}_{\max} - \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max})L_{\max} \quad \dots(14)$$

働生産性、賃金格差、労働時間を計測した。そして労働生産性と労働時間・賃金水準の間には負の関係が存在することを否定できないことが示された。

である。

これを当初の点 (L_{\max}, Y_{\max}) と比べると、利潤・賃金支払ともに増加することは自明である。元の点での利潤 $\pi_1 = Y_{\max} - f'(L_{\max})L_{\max} = Y_{\max} - 2f'(2L_F)L_F$ と比べれば、

$$\begin{aligned}
\bar{\pi} - \pi_1 &= \bar{Y}_{\max} - \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max})L_{\max} - Y_{\max} + f'(L_{\max})L_{\max} \\
&= Y_{\max} \left(\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} \right) - Y_{\max} + f'(L_{\max})L_{\max} \left(1 - \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} \right) \\
&= (Y_{\max} - f'(L_{\max})L_{\max}) \left(\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} - 1 \right)
\end{aligned}
\tag{15}^{24}$$

となるから、ちょうど生産関数のシフトに比例して企業の利潤が上がる事が確認できる。また、限界生産性が増加するので賃金総額も増える。以上のことからこうした生産関数のシフトは企業・労働者双方にとって望ましい。

では次に、元の生産関数の下で雇用を二分するケースと比較してみよう。労働者を分割する場合の賃金支払総額と利潤は(11)と(12)で表される。(5)の関係を利用すると、

$$\begin{aligned}
\bar{W} - W_3 &= \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max})L_{\max} - 2f'(L_F)L_F \\
&= \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max})L_{\max} - 2 \left(f'(L_{\max}) - \frac{C_0}{L_F} \right) L_F \\
&= f'(L_{\max}) \left[\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} L_{\max} - 2L_F \right] + 2C_0 = f'(L_{\max}) 2L_F \left[\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} - 1 \right] + 2C_0 > 0
\end{aligned}
\tag{16}$$

を得る。最後の式では $L_{\max} = 2L_F$ を用いている。よって、 $\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} > 1$ である限り全体は正になり賃金支払総額が増加する²⁵。

一方、 $\bar{Y} = F(L)$ のもとでの利潤(12)を、 $\bar{Y}_{\max} = 2Y_F$ と $L_{\max} = 2L_F$ に注意して (10)と比較すれば、ただちに

²⁴ (16)で、 $\frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} = 1$ とすれば 0 となり、もとの生産関数の時と同じになる。

²⁵ むろん $L_{\max} = \alpha L_F$ ($\alpha > 1$) と一般化しても以下の議論は本質的に変わらない。

$$\begin{aligned}
\bar{\pi} - \pi_3 &= \bar{Y}_{\max} - \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max}) L_{\max} - 2 \{Y_F - f'(L_F) L_F\} \\
&= 2 f'(L_F) L_F - 2 \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max}) L_F = 2 L_F \left(f'(L_F) - \frac{\bar{Y}_{\max}}{Y_{\max}} f'(L_{\max}) \right) \\
&\dots(17)
\end{aligned}$$

を得るが、この符号はすぐには定まらない。

結局、労働者の関心である賃金総額は、総雇用量が同じなら（＝ L_{\max} ）低い生産性の下での 2 分割された雇用形態よりも、高い生産性の下での一括雇用のほうが高い。他方、企業の生産高は雇用を分割しても一括の場合でも変わらないので、利潤の変動は限界生産性の上昇による賃金の変化に依存して決まる。

4－3 WLB の短期的効果と長期的効果

さて、このような議論を行ってきたのは WLB の短期的効果と長期的効果を考察しようという意図に基づいてのことであった。点（ L_{\max} 、 Y_{\max} ）を出発点とすると、生産関数をシフトさせることで点（ L_{\max} 、 \bar{Y}_{\max} ）に移行することが、企業・労働者双方にとって望ましいことは明らかだ。しかし、それには生産技術の革新や労働者の技能の向上などが伴わなければならない。昨今の厳しい景況の中にあって、そうした長い視野に立った経営を行う余裕が企業経営者に与えられていたかといえば極めて疑わしい。むしろ実情はその逆であり、労働者一人一人の技能の向上によるのではなく、絶対的な労働投入量の増加を通じて、量的な意味で経営を維持するという解決が蔓延していたといえる。

俗に言うブラック企業はその極例であるが、冒頭のべたように長時間労働がなかなか解消されないという事実は、短期的な企業経営と質的な意味での労働力の向上を両立させることが現実には難しかったということを物語っていよう。厳しい経営状況に直面し人的なダウンサイジングを考えたとしても、強固な解雇規制のもとでは労働者数を減らすことは容易ではない。このため収益維持・事業継続のためには一人あたりの労働時間で調整することを余儀なくされてしまう。逆に言えば、労働時間を短縮することで収入・利益が損なわれるという懸念が根強く、長時間労働を問題視しながらも、その解消や長期的視点に立った労働資源の改良に踏み切れていないというのが実態だろう。

こうした観察に対しては、前節までの議論からは以下のような示唆を引き出すことができる。企業・労働者双方とも、長期的には限界生産性を向上させることが望ましい。しかし、雇用には固定費用が発生するので、投入労働量の調整は一人あたりの労働時間で行うほうが短期的には有利である。これが長時間労働の常態化という社会問題を発生させてきた(2 節(2)、図 2 の含意)。ところが日本の法令では週当たりの労働時間に上限があり、労働

時間を用いた調整の余地もまた限られている(3-2 節の含意)。もちろん、理論的には企業は利潤を一定にしたままにしたまま雇用量を拡大し、一人あたりの労働時間を低下させるというワークシェアリングを行うことが可能だが、これはそれが可能であるための必要条件として記述することができるだけである (3-3 の含意)。

4-1 節、4-2 節はこの可能性について論じている。すなわち、短期的には労働力を二分し、ワークシェアリング的な労務時間の管理・生産管理を導入する。これは短期的には企業にとって利潤を減少させるかもしれない²⁶。労働者にとっても、賃金支払総額は増えるが労働時間が短くなるので一人あたりの所得は低下するおそれがある。実際、近年の不況下において賃金所得は低下傾向が続いてきた。

このような短期的な負の効果(利潤の減少・賃金所得の減少)を長期的に埋め合わせるには、生産関数のシフトが必要である。それを実現できるのは、短期的な労働時間短縮によって可能となる労働以外の時間の利用方法にほかならない。本稿が主張したいのは、この時間が労働者の自己啓発に向けられ、長期的に限界生産性を上昇させるならば、短期的費用は長期的な利潤・賃金の増加により回収できるのではないかということである。図4に沿って言えば、点(L_{\max} , Y_{\max})から出発し、点(L_F , Y_F)を経由して長期的に点(L_{\max} , \bar{Y}_{\max})へ移行するということである(ただし点(L_F , Y_F)は図4の場合2回複製される)。

つまり、点(L_F , Y_F)では企業の生産活動に直接投入される一人あたりの労働量は少なくなっているがその節約分を技術・技能の改善に充てることができるということである。言い換えれば、長期的な生産性の向上(生産関数のシフト)に必要な短期的な追加的費用は、いわば長期的な技術・技能進歩のための「時間を買う」ための費用(長期的技術進歩のための潜在価格)なのである。具体的には、労働者に関しては労働力回復のための時間、自己啓発や訓練の時間、心理的・肉体的なリフレッシュの時間、企業にとっては利潤の短期的落ち込みという形で顕現する。

これは労働時間内でのワークシェアリングと余暇時間を用いた自己啓発を組み合わせ、同時に余暇時間が間接的かつ長期的に労働時間のより効率的な利用に反映されるということの意味する。ここでは労働時間と余暇時間が質的・量的双方の意味において適切に利用されており、それが長期的に限界生産性の向上に寄与するのである。このように余暇時間を将来の生産性改善に繋げて活用することが、WLBの本来の目標だろう²⁷。

以上の議論と前節の議論を組み合わせると次のような含意が得られることでもある。一つの

²⁶本稿では明示的に論じなかった生産財の価格に注目すると、それを防止する方法の一つとして、他の企業との差別化が可能になるような高付加価値の財・サービスを生産することだろう。ただ、この点については論じていないので、本稿においては短期的な費用(利潤の減少)が生じるとしておきたい。

²⁷ 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの報告書(2013)では、WLBの普及に必要な措置として、企業による柔軟な労務時間管理、女性の就業支援、要員配置の見直し、目標の設定といった項目が挙げられている。これらのいずれも広い意味では将来の生産性の向上に関連しているが、労働者がより積極的に技術技能の向上に取り組むための措置については必ずしも明確に論じられていない。

企業内に二つの労働者群・賃金体系が生じる可能性は、同一企業内に正規労働者と非正規労働者が併存するという現在の日本が直面する状況にも対応する。しかし、そのような労働者の区分によって生じる労働以外の時間を長期的な生産性の向上に振り向けることができるならば、長期均衡においては全労働者が同一の条件もとで雇用されることが可能である。これはいわゆる非正規労働者の正規労働者化という課題について、一つの示唆を与えるものといえるだろう。

5 選択的労働時間制度

では一人あたりの労働時間を減少させるにはどのような具体的な方法が考えられるだろうか。可能な形として考えられるのは、すべての既存労働者の労働時間を一律に半減させるのではなく、年齢や職種、家族構成等を考慮しつつ選択的に労働時間の管理を行うことである。とはいえ、労働者が余った時間を労働力の回復や将来の労働生産性の向上に投入しなければ、企業は短期的なコストを回収することができない。そうだとすれば、企業が一方的に個々の労働者の時間を変更させるのではなく、むしろ労働者が自らの置かれた環境に応じて労働時間を選択できるような制度を企業内に組み込むほうが望ましい²⁸。

こうした観点からフランスやドイツで導入されている「選択的労働時間制度」を挙げておこう（表1）。これは、従業員（正社員）は通常はフルタイムの勤務シフトにつくが、子供の発熱、親の介護、その他の突発的、非定期的な出来事が起こった場合は早退し、その間の業務は他の社員が代行、ただし、早退した時間の給与は支給されない、というものであり、「家族のための早退制度」と呼ばれることもある。しかし表をよく見てみれば明らかであるが、これらはいずれも不定期な早番・遅番制度、あるいは頻繁に利用される早退制度といっても過言ではない制度である。そして特に目新しいわけではないということが、この制度が定着を見せた理由である。

現在の日本で、子供の運動会のために30代後半の社員が気軽に早退することがどれほど、許容されるだろうか。やはり働いている同僚を残して早退することには大きな抵抗感を感じ、それならば欠勤したほうが心理的負担が小さいと感じる労働者は少なくないだろう²⁹。この種の抵抗感を解消し、プライベートなイベントと就業の調和を図ることがこれらの制度の大きな目的である。また、たとえば育児に時間が必要なのは20年～30年にわたる職業生活の中の限られた期間である。それを過ぎれば、今度は若い世代の労働者が家族との時間を持つ機会を提供する側になる。これらの制度は個人にとっての仕事と生活の調和を図

²⁸ 細見・関口(2031)では、WLBに促進には制度の導入に加えて制度を利用しやすい職場環境（とりわけ同僚従業員の理解認知）の重要性を指摘している。彼等はその具体的な態様については特に触れていないが、ライフサイクルの段階に応じてすべての従業員が一時気に同時にではなく、異なる時期に個別に利用する可能性があること、そのため相互依存関係、相互扶助関係の存在を認知することが重要だろう。

²⁹ 労働政策・研修機構（2010）では年次休暇が残す理由として、「休むとほかの人に迷惑になる」「休みの間の仕事を引き継ぐ代替要員がない」を挙げる人がそれぞれ60.2%、46.9%と高い数値を示している。また、相互扶助的な要素を制度内に取り入れることが労働者の制度

ると同時に、世代間の WLB の確保という役割も担っていると評価されることもある。

これらの例は、複雑な制度や労務管理技術の新機軸を必要とするものではない。事実、早退制度は大半の企業にある。しかし、利用頻度のそれほど多いとは言えない制度の一例だろう。このような休眠制度を掘り起こすことで、新機軸を導入するというコストや手間を大幅に省くことができよう。そしてこのことが中長期的に企業業績の向上という実質的な効果の伏線となる。たとえば浅野・権丈（2011）の調査では週労働時間の短縮、労働時間選択の自由度を向上が労働者としての満足度を高める可能性のあることが示唆されている。事実、「学期間労働」は「家族のための早退制度」の変形、圧縮労働週・短期労働週は二交代制・三交代制、フレックスタイムなどの変形として位置づけられるかもしれない。

ちなみに近年はこうした制度の活用に対する関心が急速に高まっており、ほぼ同様の諸制度を総称して「弾力的労働時間制度」と呼ぶことがある。ただ、本稿では余暇時間を生産性の向上という将来に向けた自己啓発に労働者自身が自発的に取り組むという点を強調したいので「弾力的」ではなく、あえて「選択的」という言葉を用いていることを付言しておきたい。

導入国	制度名	概要
独	労働時間口座	残業時間を労働時間口座に貯めておき、休暇等の目的で好きな時間に使う
	両親のためのネットワーク	子育てを終えた従業員がこれから子育て期に入る従業員に代母・代父として支援。
英	学期間労働	養育義務を負う子供の学事期についての就労時間を選択できる。
	期限付短縮労働時間	一定の期間についてのみ所定労働時間よりも短い就労時間を設定。期間後は通常勤務に戻る。
米	出生後パートタイム勤務	子供の出生または養子縁組にかかる休暇取得後、12 か月間は短時間勤務が可能
	圧縮労働週・短縮労働週	例：週休二日に加え、2 週間のうち 9 時間勤務×9 日、10 日目を休日、または 1 週間のうち 10 時間勤務×4 日、1 日休日。
スウェーデン	譲渡可能育児休業	両親に育児休業期間を付与し、両親間で休業期間の譲渡が可能。
	パパ・クォータ	改正育児休業制度。両親間での期間譲渡を一部制限し、父親しか活用できない期間を設定（現在 8 か月）。父親の育児参加を促進する。

表 1 選択的労働時間制度の例

6 生命保険事業の新たな社会的役割

生命保険各社のホームページやディスクロージャー誌を見ると、ほとんどの場合、何らかの形で WLB に触れている³⁰。それは他の産業でも同様であり、少なくとも経営者の意識の中に WLB が一定の地位を占めつつあることは理解できる。本論で述べたように、生産関数のシフトという WLB の長期的効果は、企業・労働者双方が大きな利益を享受する機会を提供する。問題はそうした将来へのそうした期待を、現時点での具体的行動として結晶させることである。ここに生命保険会社の新たな社会的役割を見出すことができよう。そしてそれは同時に生命保険会社の新たな収益源・ビジネスモデルにもなりうる。最後にこの点について論じておきたい。

まず、生命保険会社が WLB の推進に関する生命保険会社の取り組みが、現時点では自社なお従業員・労務管理を対象としたものが多い。本稿が論じるのは、生保各社が加入者へのサービスの一環として WLB 意識の涵養を図るという形での取り組みである。

労働者のほうが WLB を望まない、知らないということが普及の大きな障害
ライフサイクルに合わせた商品設計、アドバイザー業務はもともと得意

疾病、労働災害の発生確率を低下させる。これが保険金支払いを縮小させ、利益の確保につながる。むしろ、ここでいう利益は、単に支払いが減ることによるというよりは、自己災害の発生を間接的に防ぐことに生命保険会社が寄与することに対する報酬とみるべきである。

とくにリスクを細かく類型化し、保障を細分化するという最近の生保商品の設計思想にてらせば、WLB 進展による生活パターンの変化、個人が自分の私的空間と公的空間を自由度を持って設計するという意識の普及をもたらすと想像されるので、生保商品の幅の拡大、加入者の属性や生活パターンに合わせた半オーダーメイドの生保商品の市場を拡大することにも寄与するだろう。

参考文献

- A. Atkinson, 1985, "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management," IMS Report No. 89, Institute of Manpower Studies
Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2012, "Employment Costs for Employee Compensation", NEWS RELEASE USKL-12-0450
O. Blanchard, D. Johnson, 2010, *Macroeconomics*, sixth edition, Pearson
S. Burgess, 1988, "Employment Adjustment in UK Manufacturing",

³⁰ たとえば日本生命は「働きやすい職場環境づくり」として従業員に値する WLB 意識の涵養を行っている。同様の取り組みは大半の生保会社の公開情報から知ることができる。

- The Economic Journal*,98(March 1988).
- D.Dias,C.Robalo,M.Martins, 2012. "Wage rigidity and employment adjustment at the firm level : evidence from survey data", Working Papers w201212, Banco de Portugal, Economics and Research Department.
- A.Fukaura, 2012, "A five-day work week system and labor productivity/efficiency", DISCUSSION PAPER SERIES No.2012-06, Faculty of Economics Nagasaki University
- A.Fukaura, 2013," Are workers in Nagasaki over-working without an enough reward?", KEIEI TO KEIZAI, Vol.98,no.1-2,Faculty of Economics Nagasaki University
- R.Hart, 2004, *The Economics of Overtime Working*, Cambridge University Press
- P.Osterman, 1987,"Choice of Employment System in Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, Vol.26.No.1.
- B.Stevenson, J.Wolfers, "Economic Growth and Subjective Well-Being : Reassessing the Easterlin Paradox", *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol.2008.
- 浅野博勝、権丈英子、2011、「労働時間と満足度—日英独の比較研究—」、産業経済研究所ディスカッションペーパー2010 年度
- 大竹文雄、奥平寛子、2008、「長時間労働の経済分析」、産業経済研究所ディスカッションペーパー2008 年度
- 金明中、2014、「労働時間の減少が就業率に与える効果について」、基礎研レター2014-01-20、ニッセイ基礎研究所
- 玄田有史、2008、「内部労働市場下位層としての非正規」、『経済研究』、Vol. 59, No. 4
- 黒田祥子、山本勲、2014、「希望労働時間の国際比較—仮想質問による労働供給弾力性の計測」、『日本経済研究』80 号、2014 年 3 月
- 佐藤哲彰、2011、「労働時間のジニ係数 —労働時間の個人間不平等は拡大したのか」、『統計研究彙報』第 68 号 no.2
- 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト、2013、「短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言～短時間勤務制度の運用に関する実態調査」
- 内閣府、2009、『「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する意識調査」について』
- 内閣府、2013、『「ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査」結果速報（平成 25 年 11 月）』
- 内閣府、2014、『ワーク・ライフ・バランス Good プラクティス集』
http://www.gender.go.jp/policy/men_danjo/pdf/symposium/kyushu_chirashi.pdf
- 樋口美雄、府川哲夫、『ワーク・ライフ・バランスと家族形成 少子社会における働き方』、東京大学出版会
- 樋口美雄、2009、「経済学から見た労働時間政策」、産業経済研究所ディスカッションペーパー2009 年度
- 深浦厚之、2014、「ワークライフバランスへの第一歩 —既存の仕組みの活用—」、『Monthly

Nagasaki Chuokai 月刊中央会』、長崎県中小企業団体中央会
細見正樹、関口倫紀、2013、「職場の同僚に着目したワーク・ライフ・バランスの利用促進
に関連する要因の検討」、『日本労働研究雑誌』2013年6月号（No.635）
山口一男、2009、『ワークライフバランス 実証と政策提言』、日本経済新聞出版社
山田亮、吉田美幸、2009、「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」の概要」、
『経済分析』182号、内閣府経済社会総合研究所
湯元健治、佐藤吉宗、2012、『スウェーデン・パラドックス』、日本経済新聞出版社
労働政策研究・研修機構、2010、「日本人の労働時間・休暇～残業未消化と意識・職場環境
～」、資料シリーズ no.108
労働政策研究・研修機構、2012、『ワーク・ライフ・バランス比較法研究最終報告書』、
労働政策研究報告書 No.151